

funkció elkülönüléséből eredő szervezési feladatokkal: ez egyre fontosabb lesz Magyarországon is, hiszen látjuk, ahogy a nagyvállalatok „tulajdonosi tudata” kiürül, a szerep kistrésztvényesek, változatos portfóliójú befektetők kezébe kerül, s így ezek a (valódi) tulajdonosok egyre kevésbé kíváncsiak a vállalat operatív vagy taktikai információira. Ami őket egyértelműen érdeklí: tőkebefektetésük kockázata és hozadéka, s ez mérőben más, mint amit a munkahelyét és javadalmait megtartani igyekvő menedzsment kíván az információrendszerrel.

Érdekesnek tartom még egy számomra új kategória megjelenését: „a cég dolgozóinak általános tájékoztatását” szolgáló információk elemzését. Ez a gondolat több helyen markánsan jelenik meg a kötetben: Noszkay elkötelezetten beszél minden lehetséges helyen a dolgozói részvétel, a felhasználói tájékozottság és tájékozódás szükségességéről, a humán motiváció fontosságáról.

Végül a kötet kiemelten foglalkozik az adatbáziskezelés problémáival. Nem egészen világos: hogyan kerül a fejezet belsejébe a szakértői rendszerekről szóló (egyébként szakszerű, értékes) két részfejezet, hacsak arra nem gondolunk, hogy minden szoftver végül is adatállományt dolgoz át adatállományra. Ez a rész kissé eltér a kötet fő gondolatmenetétől, nincs szoros kötődés a rendszerszervezési fogalomkör tárgyalásához.

- A kötet az *emberi erőforrás* informatikai szerepének taglalásával zárul (VI. fejezet).

Noszkay jól látja az emberi tényezővel kapcsolatos menedzsmeri attitűd változásait: összefoglalja a szervezési-vezetési szem-

léletmódok főbb vonulatait. Bemutatja a két végletet: a valóban szellemi munkát jelentő informatikai fejlesztés egyfelől elvileg korlátlan szabadságot jelentett hosszú ideig, ugyanakkor a létrejövő információs rendszer maga gépi logikájával a legkeményebben szabadságkorlátozó környezetet hozhatja létre.

Noszkay könyve nem „informatika”, ha a szoftveresek oldaláról nézzük. Nem egyszerű „menedzsmenttudomány”, ha a vállalatok felől közelítjük. A könyv ismeretanyaga, szemléletmódja és tárgyalási stílusa a kettő közötti szakadékon ver hidat: vezetőknek beszél arról, mit tett a szervezői világgal az informatika, s hogyan lehetnek úrrá a „jövő technikáján”.

A recenzor dolga egyrészt könnyű: nincs ilyen jellegű kötet a piacon, hiszen a némileg hasonló szándékkal megjelent Arató-Schwarzenberger kötet lényegében a szoftverekkel támogatott módszereket írja le, sokkal „földközelibb”, technikai szemléletmóddal. Másrészt nehéz, mert mindannyian tudjuk, hogy vagy féltucat hasonló munkát kellene magyarul megírni ahhoz, hogy a hazai szakmai társadalom elmondhassa magáról, hogy legalábbis körüljárta a témát, adott egy szakirodalmi választékot az örökké rohanó és izgatott felhasználóknak, az informatikai rendszereket építő menedzsereknek.

Csakhogy akik kritizálnak („hosszú-rövid, szakmai-népszerű, egyéni-túl általános” stb.), azok nem írták meg a maguk könyvét. Lássuk tehát: Noszkay elmondta, amit erről a témáról jónak látott elmondani, s aját nézőpontjából, egyfajta (hálaisten széles körű) vállalati szervezői tapasztalati háttérrel, felkészült

elméleti kutatás birtokában. Olvassuk el, hasznosításuk azt – vállalatnál, egyetemen –, ami tetszik belőle, hagyjuk ki azokat a részeket, amit mi jobban tudunk. Aztán tessék: meg lehet írni a következőt.

A könyvet a Reál jelentette meg a Pro Renovanda Cultura Alapítvány, a Pick Szalámi Rt és a MOL Rt támogatásával 1994 novemberében. Terjedelme 130 oldal, ára 1430 forint.

Dobay Péter

Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment

Szerk.: Farkas Ferenc, Karoliny Mártonné, Poór József

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1994

A közel négyszázoldalas tanulmánykötet fő címszavait olvasva a „Személyzeti” fogalommegjelenés első pillantásra talán némi negatív nosztalgiát kelthet bennünk, gondolván a közelmúlt személyzeti kádermunkájának ködös világára.

Az Előszót és a Bevezetést áttekintve azonban rögtön eloszlik az olvasóban a kétes értékű fogalom gyanúja, hisz első pillantásra megértjük, hogy a kitűnő szerzői gárda által kibontott témakörök egészen más világot céloznak meg problémafeltevéseikkel. A „hagyományos”, csak materiális értékekre orientált korábbi erőforrás-koncepciók helyett e műben valóban egy humán beállítódású – nem „az ember a legfőbb érték” frázisát elméletben hirdető – gyakorlati kézikönyvet kapnak kézbe. Ez persze nem jelenti azt, hogy csupán empirikus vizsgálati eredményeket írnak le a könyv szerzői, hanem a kapott modelleket beépítik az oktatás folyamatába. Így tehát egy korszerű, a szelle-

mi kapacitásokra és lelki tulajdonságokra építő személyzeti menedzsment szerteágazó problémaköre áramlik a tanulni vágyó, avagy ismereteit bővíteni kívánó olvasóra.

Igaz, más-más szerzők a maguk karakterét nem megtagadva írják le mondanivalójukat, mégis mindegyik fejezet struktúrája egységes módszeradaptációra épül. A fejezetek elején mindenféle eredményes oktatás előfeltételével indítanak a tanulmányok: néhány pontban, tömör, kérdésfelvető mondatokban keltik fel az olvasó érdeklődését a téma iránt (miért lesz hasznos a fejezet elolvasása, mire lesz képes az adott ismeretanyag áttanulmányozása után az érdeklődő). Ezt követi mindenütt a kazuisztika (nyitó eseteleírás, közben részesetek bemutatása, majd a fejezet végén a záróeset leírása). Az ilyen, az egyeditől a részleges, illetve az általános felé tartó ismeretszerzés, ahol az indukció primátust kap a deduktív deklarációkkal szemben, a közben kialakuló absztrakt fogalmi apparátus ellenére s szimpatikusan olvasmányossá teszi a kötet tanulmányait. Az ismeretanyag elmélyítésének szintjét fokozzák a mindenütt fellelhető, precízen megfogalmazott összefoglalók, továbbá az alapfogalmak cso-

korba szedése, valamint a jól szerkesztett kérdéssorozat az önkontroll elvégzésére. A szakirodalmi tájékozódást nagyban elősegítik azok a részbibliográfiák, amelyek a kötet végén levő általános Irodalom mellett összegzik egy-egy fejezet speciálisan felhasznált irodalmát.

Legfőbb értéke e műnek talán abban fogalmazható meg, hogy nemcsak a közgazdaság művelőinek hasznos információtára, hanem ugyanilyen haszonnal forgathatják az emberi erőforrás menedzsment más területein dolgozók is. Ugyanis számos olyan pedagógiai, pszichológiai és andragógiai probléma vetődik fel a könyv lapjain, amelyeket humán szervezők, személyügyi szervezők, oktatók, nevelők, szociális munkások, szociálpolitikusok, művelődéspolitikusok, sőt netán lelkészek is hasznosíthatnak mindennapi munkájuk során.

Egy példát hadd emeljünk ki ennek bizonyítására. Napjainkban rendkívül fontos jelenség a változásmenedzselés – kultúraváltás (IV. fejezet). A most alakuló szervezetek kultúraváltásának jellegzetességei, a változással szembeni ellenállás individuális és organizációs okai, a változások folyamatának elemzése

olyan szervezettefejlesztési modell felállítását sürgeti, amely – figyelembe véve az adott körülményeket és helyzeteket – az előbb felsorolt profiloknál alapvetően érvényesíthető. Mindezek következményeként kiderül például, hogy a hagyományos iskolarendszerű képzés nem jó, egyrészt azért, mert túlságosan időigényes, másrészt mivel általános jellegénél fogva nem tudja elég konkrétan segíteni a vezetők munkáját.

Külön figyelemre méltó a vállalatban belüli képzés modellje és ezzel együtt a keleti kultúrából átvett KAIZEN fogalma, amely tökéletesítést jelent, nemcsak az adott munkahelyen, hanem a személyes életben, a családban, a társadalom egészében. Erről külön fejezet szól (XI.).

Befejezésül érdemes idéznünk a világhíres Soichiro Hondának, a nemrég elhunyt cégalapítónak e kötetben olvasható mondását: „Az egyetemi diploma kevesebbet ér, mint egy mozijegy, mert a mozijegy feljogosít a moziba való bemenetelre, az egyetemi diploma pedig nem jogosít fel semmire.” Talán ezért is érdemes elolvasni e tanulmánykötetet diplomásoknak és még diplomát nem szerzetteknek egyaránt.

Várnagy Péter